

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ALTRAN PORTUGAL

JOÃO PEDRO BRANCO COELHO

OUTUBRO 2016

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ALTRAN PORTUGAL

JOÃO PEDRO BRANCO COELHO

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

DRA. TÂNIA BENROS LOPES

PRESIDENTE:

PROF. DOUTORA RITA DA CONCEIÇÃO CARDOSO MARTINS SOUSA RIBEIRO
MARTO

VOGAL:

PROF. DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE

OUTUBRO 2016

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa o culminar de uma jornada académica exigente e complexa, no decorrer da qual fui tendo a sorte e o prazer de receber o apoio de muitos. Apoio esse que se revelou essencial em diversos momentos, devendo por isso expressar um agradecimento muito especial a todos aqueles que de uma maneira ou de outra deram a sua contribuição ao longo deste trajeto.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à Dra. Tânia Lopes, pelos ensinamentos, acompanhamento, amizade e confiança que depositou em mim desde o primeiro dia, que me permitiram desenvolver e crescer, tornando o meu percurso na Altran numa experiência extremamente enriquecedora.

À minha orientadora, a Professora Helena Mateus Jerónimo, pela disponibilidade e apoio demonstrados ao longo deste período.

À minha mãe, por todo o seu apoio, infinita compreensão e amor incondicional. Por em momento algum desistir de acreditar em mim.

Aos meus avós, pela sua paciência, amor e apoio constante. Por serem as pessoas que mais admiro, a minha gratidão convosco é eterna.

Às minhas irmãs Inês e Maria, pela cumplicidade, amor e por serem o meu porto de abrigo.

Ao meu tio Sérgio, pelas dores de cabeça que me fizeram crescer e aprender, pela sua paciência, encorajamento e aconselhamento.

À Mariana Bento, amiga de uma vida, pela sua amizade incondicional e cumplicidade, tornando os meus dias mais felizes.

Aos fantásticos colegas de estágio, Mónica Magalhães, André Lopes e Maria Abreu, pela sua amizade, companheirismo e amparo que sempre me deram.

Às incomparáveis companheiras de luta, Carolina Jasmins e Rita Neto, por terem sido as colegas mais sensacionais que poderia ter, pela sua amizade incondicional, pelo apoio e motivação nas etapas mais complicadas, dando-me força para continuar.

Por último, mas não menos importante, ao meu pai, por me dar esperança para sonhar e fazer acreditar no impossível.

ÍNDICE

RESUMO.....	1
ABSTRACT	2
I - INTRODUÇÃO	3
II – REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA.....	5
2.1. Avaliação de Desempenho – Sistematização de Conceitos	5
2.2. Estratégias e Condições de eficácia da Avaliação de Desempenho.....	8
2.3 Erros e Condicionantes da Avaliação de Desempenho	11
2.4. Aspetos Práticos da AD	14
2.4.1 – Métodos de Avaliação.....	14
2.4.2 – Entrevistas de Avaliação.....	17
III - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.1 - Identificação e Origem	19
3.2 - Missão, Valores e Objectivos.....	19
3.3 - Estrutura Organizacional e Caracterização dos Recursos Humanos ...	20
3.4 - Estratégia Organizacional – Ignition 2020	21
3.5 - Políticas de Recursos Humanos – Altran Portugal	22
IV – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	25
V – ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA.....	33
VI – CONCLUSÕES.....	40
VII - BIBLIOGRAFIA.....	41
VIII – ANEXOS	44
8.1 - Anexo 1 – Organigrama da Altran Portugal	44
8.2 - Anexo 2 – Career Path	45

RESUMO

O presente relatório é decorrente do estágio curricular realizado na Altran Portugal no âmbito do Trabalho Final de Mestrado. O estágio teve como objetivo consolidar e aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, com o propósito de adquirir uma visão crítica sobre a realidade prática através do envolvimento num dos processos basilares de RH – a Avaliação de Desempenho.

A primeira parte deste relatório é dedicada ao enquadramento teórico do tema, seguida de uma contextualização empresarial da Altran Portugal, assim como uma descrição das atividades e tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio.

Por último é realizada uma articulação entre o enquadramento teórico e as atividades desenvolvidas, através de uma reflexão crítica e análise global do estágio.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Altran Portugal.

ABSTRACT

This report is a result of the internship carried at Altran Portugal in the context of the master degree. The internship had the objective to apply the knowledge acquired during the master program, as well as to gain a critical view of the practical reality by engaging in one of the basilar processes of HR – the Performance Appraisal.

The first chapter of this report is dedicated to the theoretical context of the topic, followed by a characterization of Altran Portugal, together with a brief description of the activities and tasks developed during the internship.

To conclude, an articulation between the theoretical framework and the activities carried out is made, through a critical reflection and a global comprehensive analysis of the internship.

Key Words: Human Resources Management, Performance Appraisal, Altran Portugal.

I - INTRODUÇÃO

O presente relatório é resultante do estágio curricular realizado no departamento de Recursos Humanos da Altran Portugal, como parte integrante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. Com início a 26 de Outubro de 2015 e término no dia 3 de Junho de 2016, teve a duração de 7 meses, representando o número aproximado de 1.200 horas¹, decorrendo sob a orientação da Dra. Tânia Lopes da Altran e pela Professora Doutora Helena Jerónimo do ISEG.

A realização de um estágio curricular como modalidade de trabalho final de mestrado, deveu-se ao facto deste possibilitar um contacto com o contexto empírico, permitindo assim avaliar e colocar em ação os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da experiência académica. Adicionalmente, esta integração na realidade prática, concedeu a possibilidade privilegiada de acompanhar na totalidade da sua extensão um dos processos basilares de GRH – a Avaliação de Desempenho.

Num primeiro momento do relatório é realizada uma revisão teórica que aborda a área da Avaliação de Desempenho, focando os tópicos de maior relevo dada a contextualização do estágio desenvolvido. Posteriormente é elaborada uma descrição detalhada da Altran Portugal, na qual é exposta a sua estrutura organizacional, estratégia e práticas de GRH. Segue-se a descrição das atividades realizadas ao longo do estágio, com respetivo enquadramento

¹ O relatório apresentado corresponde à globalidade do estágio desenvolvido, não transparecendo apenas as 400 horas previstas no regulamento de estágios do ISEG.

processual. Por último, a análise e consideração crítica do meu período de estágio, através da reflexão comparativa com a literatura.

II – REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA

2.1. Avaliação de Desempenho – Sistematização de Conceitos

Naquele que é um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, em que as mudanças tecnológicas, ambientais e sociais são constantes e complexas, torna-se imperativo que as organizações consigam gerir o desempenho dos seus colaboradores, já que deste processo depende o sucesso estratégico das mesmas (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2008, pp.484). Uma vez que a facilidade na obtenção de recursos como o capital financeiro e a tecnologia aumentou, o capital humano transformou-se na chave para a sobrevivência, sustentabilidade e competitividade organizacional (Aguinis e Vaschetto, 2011 cit. por Aguinis, Joo e Gottfredson, 2012).

A medição e o desenvolvimento do desempenho individual evidenciam-se assim como fatores determinantes para o alcance de vantagem competitiva (Ployhart, Weekley, e Baughman, 2006 cit. por Aguinis, Joo e Gottfredson, 2011), tornando-se os sistemas de gestão de desempenho, quando corretamente implementados, numa ferramenta eficaz na retenção dos melhores talentos, afastando-os das organizações concorrentes (Aguinis *et al.*, 2012).

Surge desta conceção a importância central e estratégica que este tema deve ocupar no seio organizacional, importando ressaltar as diferenças existentes entre os conceitos de gestão de desempenho e avaliação de desempenho.

A gestão de desempenho é vista como um processo integrado no qual devem ser alinhadas práticas de gestão de recursos humanos de modo a que estas maximizem o desempenho individual, para que este traduza um efeito positivo no desempenho organizacional (Hartog, Boselie e Paauwe, 2004).

Camara, Guerra e Rodrigues (2007, pp. 412) corroboram esta ideia, indicando que no contexto de um sistema integrado de GRH a gestão de desempenho terá impacto:

- No Recrutamento e Seleção, permitindo validar os métodos utilizados - a seleção de colaboradores que posteriormente apresentem baixos níveis de desempenho indicará a necessidade de uma revisão das práticas utilizadas;
- Na Gestão da Formação, permitindo diagnosticar necessidades de formação;
- Na Gestão das Recompensas, sendo possível recompensar cada colaborador de modo adequado à sua contribuição para os resultados do negócio;
- Na Gestão de Carreiras, identificando colaboradores com potencial de desenvolvimento.

Além das áreas de impacto anteriormente mencionadas, Roberts (2001, cit. por Hartog *et al.*, 2004) explicita as seguintes atividades inerentes à gestão de desempenho:

- Definição de objetivos organizacionais, departamentais, de equipas e individuais, num fluxo descendente (em cascata) que resulte num estabelecimento de objetivos estratégicos para todos os indivíduos envolvidos;

- Utilização de sistemas de avaliação de desempenho;
- Sistemas de compensação desenhados de modo estratégico;
- Estratégias de formação e desenvolvimento;
- *Feedback*, comunicação e *coaching*;
- Desenvolvimento de mecanismos que permitam monitorizar a eficácia do sistema de gestão de desempenho ou realizar a gestão da/pela cultura.

A avaliação de desempenho é frequentemente apontada como uma das práticas mais importantes da GRH (Judge e Ferris, 1993 cit. por Boswell e Boudreau, 2000), sendo considerada elemento fundamental e integrante do sistema de gestão de desempenho, devendo contribuir ativamente para os seus fins de melhoria de desempenho (Spence e Keeping, 2011). Podendo ser descrito como uma interação estruturada e formal entre o subordinado e o seu supervisor, que ocorre periodicamente, de modo a que sejam avaliadas as atividades desenvolvidas com a atribuição de uma nota (Denisi e Smith, 2014), são identificadas duas abordagens principais ao processo de avaliação de desempenho (Boswell e Boudreau, 2000):

- Abordagem de avaliação – caracterizada pela comparação e análise do desempenho do indivíduo em relação a um determinado *standard*, outros membros organizacionais ou a desempenhos anteriores do indivíduo – esta abordagem é frequentemente utilizada para suportar decisões a nível de remunerações, promoções, cessações de contrato e identificação e reconhecimento de bons ou maus desempenhos;

- Abordagem de desenvolvimento – caracterizada pelos esforços de enriquecimento de atitudes, experiências e competências que melhorem a eficiência dos colaboradores – espelhando-se esta abordagem, por exemplo, na identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, identificação de necessidades de formação e estabelecimento de objetivos.

A avaliação de desempenho é assim um processo menos abrangente, sendo frequentemente unilateral e discricionária (Camara *et al.*, 2007, pp. 411), entendendo-se que os sistemas de gestão de desempenho adotam uma abordagem mais holística, procurando garantir o sucesso estratégico sustentado da organização através do desenvolvimento dos colaboradores, aspetos organizativos, tecnológicos e processuais (Cunha *et al.*, 2008, pp.487).

2.2. Estratégias e Condições de eficácia da Avaliação de Desempenho

Compreendido o papel crítico que a AD ocupa no seio organizacional, importa mencionar quais as condições para que esta possa ocorrer na plenitude da sua eficácia. Na literatura são identificadas várias estratégias e condições que devem ser asseguradas para tal, sendo os autores unânimes em afirmar que nenhum sistema é completamente imune a críticas (Caruth e Humphreys, 2008) ou corresponderá inteiramente às expectativas de todos os *stakeholders* (Allan, 1992), mas servirão o propósito de maximizar a eficiência do mesmo. Assim, é possível apontar as seguintes características:

- Congruência estratégica e contextual – os objetivos individuais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais, sendo que o sistema

deve ser congruente com a cultura organizacional e ter em consideração o contexto cultural envolvente (Aguinis *et al.*, 2011);

- Exaustivo – todos os colaboradores devem ser avaliados (incluindo os gestores), tal como todas as responsabilidades mais relevantes, considerando-se todo o período em análise, devendo ser facultado *feedback* positivo e negativo (Aguinis *et al.*, 2011);

- Formalização – o sistema deve estar definido através de políticas e procedimentos expressos, de modo a que possa ser claro para todos (Allan, 1994, cit. por Caruth e Humphreys, 2008);

- Relevância – deve existir uma relação clara entre os elementos funcionais identificados na análise de funções e as dimensões alvo de avaliação, sendo que os padrões de desempenho definidos para determinada função devem traduzir as exigências da mesma (Cunha *et al.*, 2008, pp.492);

- Sensibilidade – o sistema deve ser capaz de distinguir corretamente os bons e os maus desempenhos, assim permitindo a identificação dos vários níveis de desempenho que este abarque (Aguinis *et al.*, 2011);

- Aceitabilidade e justiça – o sistema, os procedimentos e os resultados devem ser aceites e vistos como justos por todos os *stakeholders* (Aguinis *et al.*, 2011);

- Inclusivo – todos os *stakeholders* devem ser considerados e ouvidos no processo de desenho e implementação do sistema (Aguinis *et al.*, 2011);

- Fiabilidade – as classificações atribuídas devem ser consistentes e livres de erro (Aguinis *et al.*, 2011), não devendo existir discrepâncias em

classificações atribuídas por diferentes avaliadores a um mesmo colaborador (Cunha *et al.*, 2008, pp.493);

- Praticabilidade – o sistema deve ser prático e útil a um nível que permita a compreensão clara de todos os envolvidos, já que sistemas demasiado complexos provocam resistências e desconfianças (Cunha *et al.*, 2008, pp.493);

- Confiança – a confiança representa uma condição crucial entre todos os intervenientes do processo, requerendo práticas consistentes ao longo do tempo, transparentes e justas (Cunha *et al.*, 2008, pp.495);

- Corrigibilidade – o sistema deve prever mecanismos de recurso, através dos quais os colaboradores possam contestar decisões que considerem injustas, permitindo a correção das mesmas (Aguinis *et al.*, 2011).

Em conjunto, estas condições serão catalisadoras de diversos benefícios resultantes de um sistema de AD corretamente desenhado e implementado (Aguinis *et al.*, 2011).

No seu trabalho, Levy e Williams (2004), propõem um modelo explicativo que utiliza três grandes domínios para compreender o sucesso e a eficácia de um sistema de avaliação, indicando que estes dependem: 1) dos enviesamentos e erros dos avaliadores, 2) da exatidão da avaliação e 3) das reações à avaliação.

Kondrasuk (2011) nomeia no seu trabalho várias sugestões para a melhoria do sistema de avaliação, para que estas se traduzam numa melhoria de eficácia do mesmo – as auditorias ao sistema (permitindo a deteção de constrangimentos e a sua resolução), a formação contínua dos envolvidos, a

clarificação dos objetivos e propósitos da avaliação, os *timings* e o planeamento do processo, entre outros. Apesar destas sugestões, o autor indica não existirem sistemas de avaliação ideais, cabendo à organização desenvolver um sistema que se adapte a si.

Haines e St-Onge (2012) recomendam a formação dos avaliadores, incluindo o desenvolvimento de competências de *coaching* e a partilha de *feedback* construtivo. A sua pesquisa sugere que as práticas de reconhecimento do colaborador estão estritamente associadas com a eficácia dos sistemas de avaliação. No entanto, de modo consistente com o trabalho de Kondrasuk (2011), afirmam que todas as práticas sugeridas na literatura e no trabalho por estes desenvolvido, devem considerar o contexto organizacional no qual os processos se inserem – deve assim existir uma adequação ao contexto, não havendo uma fórmula única que garanta o sucesso.

Importa reter a ideia de que a eficácia do sistema de avaliação não depende exclusivamente do seu desenho ou de um conjunto de boas práticas, mas também da sua implementação e execução, sendo necessário considerar a influência do contexto, do clima e da cultura organizacional.

2.3 Erros e Condicionantes da Avaliação de Desempenho

Na literatura são identificados e discutidos múltiplos problemas associados à eficácia dos sistemas de avaliação, decorrentes de diversos fatores. Longenecker (1997 cit. por Torrington, Hall e Taylor, 2008, pp.296) assinala na sua pesquisa os três motivos mais comuns para a falta de eficácia destes sistemas: critérios de desempenho pouco claros ou padrões ineficazes;

más relações com as chefias diretas e falta de informação do avaliador relativamente ao avaliado.

Por sua vez, Allan (1992), indica que os principais problemas podem ser categorizados em dois grupos – desenho defeituoso do sistema de avaliação e falhas na implementação do mesmo. Relativamente ao primeiro, expressa que este se pode traduzir em diversas vertentes, nomeadamente: sistema desenhado de modo a avaliar características pessoais e não o desempenho; padrões de desempenho não definidos de acordo com as tarefas que a função requer, ou a avaliar tarefas pouco relevantes ao invés das tarefas críticas; padrões de desempenho que não acompanham a evolução da função, deixando de ser relevantes. No que diz respeito às falhas de implementação do sistema, o autor aponta sobretudo as falhas cometidas pelos avaliadores no momento de avaliar, assim como a falta de comunicação.

Existe uma consistência na literatura quanto à elevada quantidade de erros e enviesamentos passíveis de ser cometidos por um avaliador aquando do momento da avaliação (eg. Allan, 1992; Camara, 2015, pp. 82; Camara *et al.*, 2007, pp. 438; Cunha *et al.*, 2008, pp. 521), tornando-se relevante descrever aqueles mais comumente praticados:

- Efeito de halo – tendência do avaliador em classificar positivamente uma multiplicidade de fatores, com base na impressão causada num único fator do desempenho ou da personalidade de um colaborador (Camara, 2015, pp. 82);
- Efeito de horn – contrariamente ao efeito de halo consiste em classificar negativamente todo o desempenho, com base na opinião negativa

acerca de um fator ou de uma característica do colaborador (Camara, 2015, pp. 83);

- Efeito de leniência (ou complacência) e severidade – enquanto o primeiro consiste na propensão em atribuir cotações elevadas a todos os colaboradores, o último é referente à tendência para atribuir baixas cotações a todos os colaboradores (Cunha *et al.*, 2008, pp. 521);

- Erro de tendência central – consiste na classificação sistemática dos avaliados nas categorias intermédias das escalas de desempenho, não permitindo uma distinção real entre bons e maus desempenhos (Cunha *et al.*, 2008, pp. 521);

- Erro de recenticidade – classificação do avaliado com base no seu desempenho mais recente (Cunha *et al.*, 2008, pp. 523);

- Erro de contraste – a avaliação do colaborador é realizada com base na comparação com outros colaboradores e não em termos absolutos, podendo originar avaliações artificialmente aumentadas (contraste com colaboradores com fraco desempenho) ou diminuídas (contraste com colaboradores com alto desempenho) (Camara, 2015, pp. 86);

- Erro de similitude – o avaliador atribui classificações mais positivas a colaboradores que possuam pontos em comum com ele (e.g. estrato social, atitudes, valores, formação académica, etc.), avaliando mais negativamente os que são diferentes (Cunha *et al.*, 2008, pp. 522);

Torna-se relevante reforçar que esta lista é meramente exemplificativa, existindo uma série de outros erros aqui não descritos, mas igualmente originários de distorções no processo de avaliação. Deve ser tida em

consideração a gravidade destes erros, uma vez que quando percecionados minam a credibilidade do sistema, colocando em causa a sua objetividade e justiça ao mesmo tempo que conduzem a situações de desmotivação dos colaboradores (Camara *et al.*, 2007, pp. 438). Por sua vez, quando o desempenho do colaborador é corretamente avaliado, a sua motivação poderá incrementar, podendo o sistema de avaliação de desempenho funcionar como um mecanismo de aumento de produtividade individual, enquanto consequência da maximização do compromisso organizacional (Deepa, Palaniswamy e Kuppusamy, 2014).

2.4. Aspetos Práticos da AD

2.4.1 – Métodos de Avaliação

De acordo com Cunha *et al.* (2008, pp. 507) os sistemas de avaliação permitem a medição de comportamentos e resultados, existindo uma diversa panóplia de métodos de avaliação orientados a cada um destes. Inseridos nos métodos de avaliação com orientação para o comportamento encontramos: o ensaio narrativo; a escala gráfica; a *checklist* comportamental; o método dos incidentes críticos; as escalas comportamentais (BARS); os *assessment centers*; método de ordenação simples (hierarquização); método das comparações emparelhadas e distribuição forçada. Nos métodos de avaliação orientados aos resultados, os autores descrevem a gestão por objetivos e o *balanced scorecard*.

Considerando que a gestão por objetivos corresponde à metodologia de avaliação aplicada no âmbito do estágio desenvolvido, será sobre esta que incidirá a contextualização teórica.

A gestão por objetivos surge em 1954, com Peter Drucker a propor uma contratualização do desempenho, a assentar no compromisso entre a organização e o colaborador, relativamente a um conjunto de objetivos concretos e mensuráveis estabelecidos no início do ciclo de desempenho anual (Camara *et al.*, 2007, pp. 415). O argumento de Drucker sustentava que os sistemas de avaliação unilaterais não motivavam os colaboradores ao atingimento de objetivos ambiciosos, uma vez que não tinham conhecimento da sua existência e não eram envolvidos na sua definição, não sabendo desse modo como iria ser medido o seu trabalho. Ao envolver os colaboradores na definição dos seus objetivos, iria obter-se compromisso na sua execução e no atingimento das metas acordadas (Camara, 2015, pp. 19).

Este compromisso traduz a noção de que o colaborador se empenharia em atingir um conjunto de objetivos fixados, enquanto a organização disponibilizaria a estrutura e apoio necessário ao seu atingimento, avaliando o desempenho do colaborador em função dessas metas. Através desta ação é criado um contrato psicológico entre a chefia e o colaborador (Camara, 2015, pp. 19). Sendo os objetivos definidos a nível estratégico da organização e posteriormente desdobrados por todos os níveis inferiores, a avaliação baseada na gestão por objetivos representa uma medida da contribuição de cada colaborador para o sucesso estratégico da organização (Cunha *et al.*, 2008, pp. 515). Para que os objetivos sejam potenciadores do desenvolvimento

individual e melhores desempenhos, assegurando clareza e objetividade, é necessário que reúnam as características *SMART* – *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *appropriate* (apropriados), *relevant* (relevantes para a função) e *timed* (com prazos definidos) (Torrington *et al.*, 2008).

Apesar das vantagens aparentemente evidentes deste método, que permite um alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais, existem críticas que lhe são apontadas.

Levinson (2003) defende que a gestão por objetivos pode ser autodestrutiva, já que são associadas a uma psicologia de recompensa e punição, que funciona de modo a aumentar a pressão sobre o colaborador. Refere ainda vários problemas como a natureza estática da descrição de funções e a falta de peso que esta concede à liberdade de inovar do colaborador (devendo existir espaço para a prossecução de objetivos pessoais) ou o curto espaço temporal a que estes objetivos correspondem.

Cunha *et al.* (2008) expõem outros riscos e dificuldades desta técnica, nomeadamente: 1) os colaboradores focam-se demasiado nos seus objetivos individuais, diminuindo a sua cooperação em equipa, concentrando-se em cumprir exclusivamente aquilo que é medido; 2) fatores inesperados podem necessitar do ajustamento dos objetivos ao longo do período de avaliação, já que o alcance dos mesmos pode ser posto em causa por motivos alheios ao colaborador; 3) a focalização em objetivos a curto termo pode afetar a prossecução da competitividade da organização.

2.4.2 – Entrevistas de Avaliação

A entrevista de avaliação é considerada um fator determinante de qualquer sistema de avaliação, possibilitando que o colaborador receba *feedback* sobre o seu trabalho, seja aconselhado, desenvolvido, discuta recompensas e evolução de carreira (Cederblom, 1982). O autor sugere que o nível de conhecimento do avaliador face ao trabalho desenvolvido pelo avaliado contribuirá para a condução de uma entrevista eficaz, indicando, ainda, ser fundamental que os avaliadores recebam formação que lhes possibilite a condução de entrevistas em diferentes situações.

Roberts (2003) destaca a importância da entrevista de avaliação como um dos aspetos cruciais para um sistema de avaliação eficaz. Segundo este, uma boa entrevista de avaliação é sensível às necessidades de privacidade e confidencialidade do colaborador, sendo um momento de atenção exclusiva, devendo por isso ser reservado tempo suficiente de modo a que todos os temas possam ser debatidos com tranquilidade. Recomenda uma ênfase no aconselhamento ao colaborador, bem como a discussão dos pontos fracos e fortes onde o objetivo seja criar uma crítica construtiva que permita o aumento do seu desempenho.

Cunha *et al.* (2008) mencionam a existência de dois tipos de entrevista – a entrevista de avaliação no sentido estrito (focada no desempenho passado, com objetivo de justificar decisões de gestão) e a entrevista de avaliação e desenvolvimento (com ênfase no futuro, tendo como objetivo discutir o desempenho do colaborador e estratégias para a sua melhoria). No caso das entrevistas de avaliação e desenvolvimento, são recomendadas as seguintes

orientações para melhorar a sua eficácia: 1) comunicação frequente com o colaborador sobre o seu desempenho; 2) formação dos avaliadores em técnicas de entrevista de avaliação – *role playing* sendo uma das técnicas mais adequadas; 3) encorajar a preparação dos colaboradores, fomentando o processo de autoavaliação; 4) encorajar a participação e abertura comunicacional; 5) julgar o desempenho objetivamente, não utilizando traços de personalidade para explicar comportamentos e avaliações; 6) fornecer *feedback* específico e claro, para que o colaborador compreenda os motivos concretos da sua avaliação e saiba como alterar as suas atuações; 7) estabelecer uma relação de confiança mútua; 8) definir conjuntamente os objetivos.

Sendo a entrevista de avaliação percebida como um momento que contempla a partilha de *feedback* relativamente ao trabalho do colaborador, importa salientar o estudo levado a cabo por Jawahar (2006). Os resultados da sua análise indicam que o nível de satisfação do colaborador face ao avaliador depende do conhecimento do avaliador sobre a função e trabalho desempenhado pelo colaborador. Por sua vez, a satisfação do colaborador com o avaliador influencia significativamente a satisfação com o *feedback* recebido sobre o seu desempenho. Por fim, Jawahar (2006) demonstra que a satisfação com o *feedback* recebido está associada à satisfação no trabalho, ao compromisso organizacional e às intenções de *turnover*.

Através da análise do estudo previamente descrito, é possível compreender a necessidade de avaliar e partilhar *feedback* corretamente, sugerindo Jawahar (2006) uma aposta na formação dos avaliadores.

III - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1 - Identificação e Origem

A Altran é uma organização de Consultoria que desenvolve atividade na área de Inovação e Tecnologia. De origem francesa, está presente em Portugal desde 1998, intervindo em sectores de mercado como o das Telecomunicações, Serviços Financeiros, Energia, Indústria, Transportes e Administração Pública.

Internacionalmente o grupo Altran atua há 30 anos, encontrando-se estabelecido em mais de 24 países distribuídos por quatro continentes (Europa, América, Ásia e África), contando com mais de 27.000 colaboradores. A nível nacional está sediada em Lisboa, possuindo também instalações no Fundão (*Global Delivery Center*) e no Porto, contando atualmente com 1030 colaboradores.

3.2 - Missão, Valores e Objetivos

Apresentando a ambição de ser líder mundial na área de inovação e desenvolvimento de tecnologia, a Altran identifica como missão trabalhar lado a lado com aqueles que mobilizam a sua criatividade diariamente, e potenciar os talentos dos seus colaboradores no sentido de criar soluções inovadoras para dar resposta às necessidades complexas dos seus clientes. Para tal, estrutura a sua oferta em cinco grandes domínios tecnológicos - *Intelligent Systems*, *Innovative Product Development*, *Information Systems*, *Lifecycle Experience* e *Mechanical Engineering*.

Identifica como valores organizacionais a Inovação (sendo este a base do seu ADN, transversal a todos os outros), a Excelência, o Dinamismo, a Consideração e a Responsabilidade.

3.3 - Estrutura Organizacional e Caracterização dos Recursos

Humanos

A estrutura organizacional da Altran Portugal (ver anexo 1) assenta na divisão em três direções funcionais, sendo elas: direção de operações; direção de inovação, marketing e comunicação; direção financeira, administrativa e de recursos humanos.

A direção de operações reparte-se em unidades de negócio, dentro das quais estão alocados consultores que se encontram a desenvolver projetos em clientes do mesmo sector de mercado. Existem 6 unidades de negócio: *Financial Services (FS)*, *Intelligent Systems (ISY)*, *Telecom & Media (TEM)*, *General Business & Public Sector (GB)*, *Energy & Life Sciences (ELIS)* e *Industrialized Global Shore (IGS)*. Cada uma destas unidades possui um *Business Unit Director* responsável por liderar os *managers* afetos a essa divisão. Por sua vez, os *managers* têm como responsabilidade angariar novos projetos e clientes, fazendo a gestão dos *team leaders* que coordenam as equipas de consultores.

A direção de inovação, marketing e comunicação é composta por elementos responsáveis pelos modelos de qualidade e entrega dos projetos, desenvolvimento e arquitetura de soluções, bem como por atividades de pré-venda e elaboração de propostas. Cabe ainda a esta direção a

responsabilidade pelo departamento de marketing e comunicação, o qual assegura todas as atividades referentes ao marketing estratégico, comunicação interna e comunicação externa.

A direção financeira, administrativa e de recursos humanos compreende os departamentos de gestão de pessoal, recursos humanos, contabilidade, faturação, qualidade e *IT support*.

O departamento de recursos humanos é composto por uma equipa de 21 elementos, existindo elementos assignados exclusivamente ao Recrutamento e Seleção, à Formação e Desenvolvimento, à Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras.

O capital humano da organização é encarado pela mesma como o seu recurso mais precioso. Desse modo, a totalidade dos consultores recrutados desde 2014 possuem mais de cinco anos de estudos – 90% em áreas de engenharia (restantes 10% em gestão) – e 70% têm mais de dois anos de experiência (sendo 30% recém-licenciados).

3.4 - Estratégia Organizacional – Ignition 2020

De modo a prosseguir a sua ambição de ser líder mundial na área de inovação e desenvolvimento de tecnologia, a Altran tem em vigor o seu plano estratégico 2016-2020, denominado *Ignition 2020*.

Este plano tem como objetivos atingir uma receita superior a três mil milhões de euros e alcançar a melhor rentabilidade do setor, tendo como base quatro motores de crescimento fundamentais:

- Aumento da cadeia de valor – aperfeiçoamento dos modelos de criação de valor através de quatro iniciativas: *World Class Centers*, consultoria de negócio, inovação em produto e desenvolvimento de equipas mais dinâmicas;
- Industrialização GlobalShore – tornar-se no *offshore* líder mundial em serviços de engenharia e inovação, desenvolvendo uma cadeia de oferta de serviços em escala, de modo industrializado e a preço competitivo;
- Expansão geográfica – desenvolver os mercados dos Estados Unidos, Alemanha, Índia e China;
- Excelência operacional – disciplina de vanguarda, enfoque na taxa de faturação e otimização de custos.

No centro destes quatro vértices de transformação encontram-se as *Engaged People* - colaboradores mais motivados, dotados de competências *hard* e *soft*, mais interligados com a organização e fonte de vantagem competitiva.

3.5 - Políticas de Recursos Humanos – Altran Portugal

A Altran Portugal apresenta políticas estruturadas nas diversas áreas dos RH, desenvolvendo a sua atuação de modo a alinhar as mesmas com a estratégia organizacional. De forma breve, destacam-se as seguintes áreas:

- Recrutamento e Seleção

As atividades de R&S envolvem várias vertentes, sendo a principal fonte de candidatos o recrutamento externo – incluindo, por exemplo, atividades como Academias de *Trainees*, o estabelecimento de parcerias com

Universidades de modo a captar jovens talentos, procura ativa de candidatos através do *LinkedIn* e presença em feiras de emprego. A nível do recrutamento interno destaca-se o programa *Mov'Altran*, funcionando como propulsor para os colaboradores que desejarem mudar para qualquer outra Altran do grupo.

- *Socialização*

A Altran dispõe de um programa de acolhimento para integrar os novos colaboradores denominado *Induction Day*. Este programa consiste num dia completo no qual o novo colaborador fica a conhecer a organização, com o auxílio de interlocutores das diversas áreas, sendo-lhe disponibilizado neste momento vários documentos de interesse, com informação útil (caso do Manual da Qualidade e o Manual de Acolhimento). Além desta iniciativa, existe um plano de reuniões previstas para garantir a integração do colaborador aos 3 e aos 6 meses, de forma a assegurar que este está a ser devidamente acompanhado. O programa *Interage* é também uma das estratégias para atuar sobre a socialização dos colaboradores, consistindo num conjunto de iniciativas e eventos fora do ambiente de trabalho, com o objetivo de estreitar laços entre os colaboradores.

- *Formação e Desenvolvimento*

O investimento em formação e desenvolvimento dos colaboradores é uma das principais preocupações da organização. Nesse sentido, é oferecido um vasto leque de formações linguísticas (inglês, francês e alemão), bem como formações ao nível de *Soft Skills*. Estas formações de participação livre são complementadas com o Plano de Formação Individual, estabelecido anualmente no momento da Avaliação de Desempenho.

- *Gestão do Desempenho e Carreira*

A Avaliação de Desempenho é um dos processos de maior destaque na organização. Dele resultam os planos de formação e desenvolvimento, é trabalhado o plano de gestão de carreira individual e são definidos os benefícios e compensações. O *Career Path* (ver anexo 2) apresenta 4 famílias dentro das quais o colaborador pode desenvolver a sua carreira: *Project Management*, *Technical Management*, *Business & Sales Management* e *Support Functions*. Para cada uma das categorias existentes dentro das famílias mencionadas, existem descritivos de função que detalham concretamente todas as competências necessárias ao desempenho das tarefas.

IV – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

O estágio curricular realizado no departamento de RH da Altran Portugal possibilitou o acompanhamento do processo de avaliação de desempenho na totalidade das suas fases, tendo portanto sido esse o principal foco de tarefas e responsabilidades assumidas. De modo a que o contexto seja corretamente compreendido, o processo será detalhado simultaneamente com a descrição das atividades desenvolvidas durante o decorrer do estágio.

Fase 1 – Preparação do Processo

O momento de início do estágio curricular coincidiu com o momento de início da preparação do processo de avaliação. Nesta fase foram identificados os colaboradores elegíveis para ser integrados no mesmo, os *timings* e as datas-chave para cada uma das etapas, preparados os documentos com informação relevante a disponibilizar, designados e formados os avaliadores.

A preparação do processo iniciou-se no mês de Novembro, dois meses antes do seu arranque oficial em Janeiro. Para a identificação da população a avaliar, o critério de elegibilidade correspondeu à data de admissão do colaborador – para este ser considerado elegível deveria ter sido admitido na organização até dia 30 de Setembro. Esta análise culminou na identificação de 768 colaboradores como elegíveis, sendo que durante a globalidade da duração do processo ocorreram 63 demissões dentro desta população – deste modo o processo terminou com a avaliação completa de 705 colaboradores.

Seguiu-se a identificação dos avaliadores de cada um destes colaboradores, sendo para tal designado os seus responsáveis diretos como

encarregues por assumir essa função – na totalidade foram identificados 81 avaliadores.

Durante o mês de Dezembro foram agendadas sessões de formação para os avaliadores que fossem desempenhar esse papel pela primeira vez. Esta formação apresentava como principais objetivos a explicação detalhada referente ao procedimento interno do processo de AD (fases do processo, intervenientes, *timings*, critérios de avaliação e modelo utilizado) o desenvolvimento de competências de avaliação (indicação de boas práticas enquanto avaliador, metodologia *SMART* de estabelecimento de objetivos, estratégias de passagem de *feedback* e erros a evitar) e a explicação do processo de desenvolvimento de carreira.

Tive oportunidade de colaborar na fase de planeamento, execução e avaliação desta formação (daquilo que são consideradas as fases do ciclo formativo). Na fase de planeamento preparei os materiais a serem utilizados definindo parte do conteúdo a ser transmitido e assegurei a comunicação administrativa com os avaliadores. Durante a execução da formação foi-me concedida a possibilidade de desempenhar o papel de formador, conjuntamente com a minha orientadora, utilizando para tal o método da apresentação. As sessões foram ministradas de modo presencial em horário pós-laboral, em turmas de aproximadamente 15 elementos, tendo alguns formandos participado através de videoconferência. Para avaliar a formação, foram aplicados dois questionários – um no início da sessão para avaliar as expectativas e grau de motivação inicial para a sessão em causa; o segundo aplicado no fim da sessão formativa de maneira a avaliar a satisfação do

colaborador com os conteúdos da formação e com os formadores. No final das sessões formativas, os conteúdos relevantes foram disponibilizados a cada um dos participantes.

Ao longo da fase de preparação do processo coube-me recolher os elementos relevantes referentes a cada um dos colaboradores, partilhando-os posteriormente com os avaliadores, nomeadamente: a) pedido de *feedback* aos clientes no qual o colaborador desenvolveu projetos (quando aplicável); b) recolha do histórico do colaborador – documentos de avaliação do ano anterior e plano de formação individual atribuído.

Fase 2 – Autoavaliação e Reuniões de Avaliação

Uma vez terminada a fase de preparação do processo de AD, ocorreu o seu arranque oficial no primeiro dia útil do mês de Janeiro.

Esta segunda fase iniciou-se com a comunicação oficial a todos os colaboradores relativamente à abertura e objetivos do processo, aos prazos estabelecidos, critérios de avaliação e disponibilização do procedimento interno. Simultaneamente foi realizado o envio do documento de avaliação individual, para que cada um dos colaboradores pudesse efetuar a sua autoavaliação. O documento utilizado na avaliação individual contempla as seguintes secções:

a) Overall review of the year – breve descrição sobre as atividades desenvolvidas no ano anterior, mencionando os sucessos e as dificuldades associadas;

b) Objectives achievements – secção para avaliação do grau de atingimento dos objetivos estipulados;

c) Training & Development – avaliação das ações de formação realizadas, com base no plano de formação individual definido;

d) Skills evaluation – nesta secção é realizada a avaliação de um total de 37 competências listadas e divididas por cinco grandes categorias: *General Skills* (liderança, comunicação, trabalho em equipa, iniciativa e autonomia, trabalho em equipa e idiomas), *Project Skills*, *Management Skills*, *Business Skills* e *Technical Skills*. Estas competências são avaliadas em todos os colaboradores, estando estabelecido um referencial com a avaliação mínima aceitável para cada uma das competências listadas em cada uma das categorias profissionais internas.

e) Strengths and areas of improvement – descrição dos pontos fortes do colaborador, tal como das áreas de melhoria;

f) Objectives to achieve - year to come – definição de objetivos individuais para o ano seguinte, que promova um alinhamento com os objetivos corporativos;

g) Career evolution – análise aos objetivos e eixos de desenvolvimento da carreira do colaborador;

h) Training & Development for the year to come – indicação de formações necessárias ao colaborador na prossecução dos seus objetivos individuais, devendo ser consistentes com os objetivos de carreira. Esta informação é utilizada posteriormente no estabelecimento do plano individual de formação;

i) Overall Performance and final comments – consideração global e conclusiva sobre a análise realizada ao desempenho do colaborador.

Após a receção do documento com a autoavaliação por parte dos colaboradores, devendo este ser devolvido preenchido nos campos anteriormente descritos nas alíneas a), b), c), d) e e), o mesmo foi disponibilizado aos avaliadores respetivos para que se pudesse iniciar o agendamento das reuniões individuais de avaliação.

As reuniões individuais de avaliação entre os colaboradores e os seus responsáveis decorreram durante o período correspondente aos meses de Fevereiro e Março. As duas primeiras semanas foram reservadas para as reuniões de colaboradores que possuíssem equipas/colaboradores sobre a sua responsabilidade, decorrendo as outras no restante período.

As reuniões, conduzidas pelo avaliador, tinham como foco essencial os seguintes pontos descritos no procedimento interno de AD: a) principais realizações do ano, relativamente aos objetivos iniciais; b) a avaliação das competências do colaborador e o seu desenvolvimento no último período; c) definição conjunta dos objetivos tendo em conta os objetivos estratégicos estipulados para a organização; d) análise do projeto e a formação necessária para a sua realização; e) expectativas de evolução de carreira. Paralelamente o avaliador realizava o preenchimento do documento de avaliação individual do colaborador, discutindo todas as seções com o mesmo, utilizando como base os documentos de suporte que lhe foram entregues na fase de preparação do processo.

Finalizada a reunião, o documento resultante era devolvido para que a compilação desta informação fosse efetuada.

Fase 3 – Consolidação dos Dados e Análise de Resultados

Durante os meses de Abril e Maio executei, conjuntamente com a minha orientadora, a consolidação e análise das avaliações recolhidas de todos os colaboradores. A tarefa de compilação de resultados requereu uma análise detalhada, rigorosa, objetiva e ponderada da informação obtida. Esta tarefa teve como objetivos: a) o cálculo da nota final de desempenho obtida pelos colaboradores; b) a identificação dos colaboradores aptos para o processo de evolução de carreira; c) a análise dos colaboradores propostos para evolução salarial.

O cálculo da nota final de avaliação do colaborador assentou na ponderação de dois fatores, apresentando como resultado um valor quantitativo numa escala entre 0 e 4. Estes fatores correspondem ao *Global Objective* (percentagem de cumprimento dos objetivos definidos no ano anterior) e ao *Job Skills Fulfillment* (percentagem do cumprimento das competências). A nota quantitativa obtida expressa-se nas seguintes leituras qualitativas:

TABELA I - Classificações Quantitativas e Qualitativas

Nota final de desempenho	Leitura Qualitativa
<1,60	Desempenho Insuficiente
≥1,60; <2,40	Desempenho Suficiente
≥2,40; <4,00	Bom Desempenho
≥4,00	Desempenho Excecional

Fonte: Altran (2015)

Da análise calculada para os 705 colaboradores abrangidos pelo processo de avaliação, 9 apresentaram desempenho insuficiente, 11 viram o seu desempenho classificado como suficiente, 412 foram classificados com bom desempenho e 273 classificados como tendo um desempenho excecional, tendo-se situado a média da nota final nos 3,8 valores.

A identificação dos colaboradores aptos para o processo de evolução de carreira foi elaborada com base na satisfação de diversos critérios, sendo um dos mais importantes a nota de desempenho obtida e o facto de o colaborador ser proposto pelo seu superior hierárquico a promoção. Sobre a listagem de colaboradores aptos a evoluir de carreira, o Comité de Avaliação (composto pela direção) aplicou uma quota máxima de evolução, de forma a garantir a manutenção do equilíbrio estrutural da organização.

Nesta fase de consolidação de dados, pude observar parcialmente o processo de análise dos colaboradores propostos para evolução salarial, no qual por motivos de confidencialidade e sensibilidade da matéria não tive uma intervenção direta. Ainda assim foi-me dada a possibilidade de conhecer os fundamentos do sistema e os critérios aplicados para a tomada de decisão neste âmbito.

Fase 4 – Comunicação dos Resultados

A última fase do processo correspondeu à preparação dos resultados a comunicar e consequente divulgação.

No decorrer da última semana de Maio e a primeira de Junho, elaborei as cartas de *feedback* ao colaborador contendo informação sobre: o resultado

quantitativo da classificação final obtida, eventual alteração da categoria profissional interna (no caso de evolução de categoria), eventual alteração remuneratória (no caso de modificações salariais) e os objetivos individuais acordados durante a reunião de avaliação com o responsável hierárquico. Esta documentação foi posteriormente disponibilizada no Portal do Colaborador, sendo que a partir desse momento os responsáveis hierárquicos teriam um prazo de 15 dias para reunir com os colaboradores de modo a realizar a reunião individual de *feedback*.

Para os colaboradores cuja alteração de categoria profissional envolvia uma mudança de família no *career path*, foi necessária a realização de um *Assessment*. Foram identificados três colaboradores nessa situação, sendo assim necessário que estes preparassem uma exposição oral perante um painel de avaliadores que deliberariam sobre a efetivação ou não desta mudança.

V – ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA

Ao longo deste capítulo será feita uma reflexão e análise crítica acerca das práticas e atividades desenvolvidas durante o período no qual estagiei na Altran. Esta avaliação à luz do enquadramento teórico pretende contribuir para a compreensão de alguns aspetos encontrados no contexto empírico, assim como para a indicação de eventuais sugestões de melhoria.

O facto do critério para inclusão de colaboradores no processo de AD ser baseado na data de admissão do colaborador (até 30 de Setembro) e não no seu tempo de permanência na organização, levou a que vários dos colaboradores abrangidos pelo processo tivessem sido admitidos há menos de quatro meses na organização quando o processo de avaliação iniciou (Janeiro). Assim, em algumas situações, os avaliadores dispuseram de um horizonte temporal bastante reduzido, tal como da falta de dados consistentes sobre os quais realizar a avaliação. A literatura contraria esta prática, indicando que o tempo de permanência na organização deve ser no mínimo de um ano para que o colaborador seja incluído no processo, permitindo assim que o ciclo de desempenho se desenvolva normalmente (Camara, 2015, pp.72). Seria assim recomendável que a Altran reconsiderasse o critério de inclusão no processo, adaptando-o de forma a considerar esta prática.

Dada a natureza da organização, a maioria dos colaboradores encontra-se a desenvolver projetos com duração temporal variável, sendo introduzidos de modo sucessivo em novos projetos assim que o seu projeto cessa ou por necessidade. A rotação por vários projetos leva a que o colaborador possa ter uma multiplicidade de responsáveis hierárquicos ao

longo do ano. Esta situação origina constrangimentos, já que é o responsável hierárquico direto o responsável pela avaliação do colaborador. Levantam-se as seguintes questões: a) o responsável hierárquico possuir conhecimento limitado sobre o desempenho do colaborador, no caso de este ter sido integrado recentemente na sua equipa/projeto; b) o desempenho do colaborador noutros projetos e períodos do ano não ser refletido no momento da avaliação; c) a alteração de projeto do colaborador (e consequente alteração de responsável hierárquico) durante o decorrer da AD, provocando a eventual necessidade de redefinição dos seus objetivos, já que estes podem não fazer sentido no contexto do seu novo projeto; d) a eventual falta de proximidade e acompanhamento por parte do responsável hierárquico, uma vez que os colaboradores desenvolvem a sua atividade profissional diária nos clientes da organização, sendo que os seus responsáveis desempenham habitualmente as suas funções a partir dos escritórios da Altran; e) existência de responsáveis hierárquicos com equipas de grande dimensão (e.g. 45 colaboradores) sobre os quais devem assumir responsabilidades de avaliação. Estas ocorrências não dispõem atualmente de uma solução por parte da Altran, pondo em causa alguns pressupostos de eficácia da própria avaliação, já que os supervisores diretos desempenham um papel crucial na contribuição para o sucesso deste processo (Hartog *et al.*, 2004). Deste modo, é conveniente que exista partilha de informação entre os superiores hierárquicos, nas situações de transferência do colaborador, para que possa ser feita uma avaliação global do ano (Camara, 2015, pp. 71). Sugere-se a criação de um sistema harmonizado que possibilite o *tracking* dos colaboradores entre projetos, com um *feedback*

continuado e regular sobre o desempenho dos mesmos, facilitando o acesso à informação por parte dos avaliadores. Para dar resposta ao facto das equipas a avaliar serem de grande dimensão, existindo por vezes pouco contacto direto com o superior hierárquico, o papel do cliente no qual os colaboradores desempenham a sua atividade conquista especial relevância, devendo ser atribuído maior ênfase a esta fonte de informação (Cunha *et al.*, 2008, pp. 503).

O facto de os avaliadores receberem formação sobre o processo, tal como as técnicas a utilizar no momento de avaliar é um aspeto que deve ser salientado como positivo e que vai de encontro às boas práticas identificadas na literatura (eg. Allan, 1992; Kondrasuk, 2011; Haines e St-Onge, 2012). Ainda assim, tendo em conta que a sessão formativa se foca bastante na vertente burocrática do processo, poderia ser útil a inclusão de técnicas como o *role-play* (Cunha *et al.*, 2008) ou o *coaching* por parte de avaliadores mais experientes (Caruth e Humphreys, 2008).

A estruturação e o modo de conduzir a reunião de avaliação na Altran aparentam ser coerentes com as expostas por Roberts (2003), que indica a necessidade de ênfase no aconselhamento ao colaborador, assim como a discussão dos pontos fracos e fortes.

Os *timings* referentes ao período de ocorrência das reuniões – tendo ocorrido em primeiro lugar as reuniões de avaliação dos colaboradores responsáveis pelas equipas e só depois as reuniões de avaliação dos colaboradores hierarquicamente abaixo – é consistente com a estratégia de definição de objetivos em cascata (desdobramento de objetivos), possibilitando o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e os individuais

(Cunha *et al.*, 2008, pp. 515). Existe igualmente um esforço assumido por parte da Altran em transmitir a mensagem aos avaliadores de que estes devem garantir o estabelecimento de objetivos *SMART* aos colaboradores no momento da avaliação, de modo consistente com as práticas que devem ser assumidas num sistema de gestão por objetivos (Torrington *et al.*, 2008).

Além da avaliação dos objetivos, a avaliação das competências é o outro aspeto considerado no processo de AD da Altran e com preponderância na nota final do colaborador - neste campo importa verificar a adequação das competências avaliadas relativamente à função desempenhada. Atualmente a avaliação de competências levada a cabo pela Altran considera e analisa as mesmas 37 competências (distribuídas por cinco grandes categorias: *General Skills*, *Project Skills*, *Management Skills*, *Business Skills* e *Technical Skills*) em todas as funções da organização, diferindo apenas no nível mínimo esperado para cada uma delas. Esta situação pode originar enviesamentos no processo, uma vez que não integra a diferente natureza das funções desempenhadas, sendo realizada a avaliação de competências que não estão associadas às tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, contrariamente ao que a literatura descreve como adequado (eg. Roberts, 2003; Caruth e Humphreys, 2008). Importa salientar que uma vez que o processo de evolução de carreira e de análise salarial estão associados ao processo de avaliação de desempenho, estas distorções poderão ser originárias de impactos graves na motivação dos colaboradores. O não reconhecimento por parte dos colaboradores das competências avaliadas como relevantes para a sua função foi várias vezes expressa e indicada ao longo do processo, conduzindo a uma descredibilização

do mesmo (e.g. um colaborador a desenvolver atividades de programação informática, ser avaliado pelas suas competências de negociação, quando nenhum aspeto da sua função implica a aplicação deste tipo de competências). Assim, e de acordo com as práticas identificadas na literatura, sugere-se a definição de diferentes conjuntos de competências a ser avaliadas, que estejam alinhadas com a descrição de funções das diferentes categorias e famílias do *Career Path* interno. Esta atividade surge como crítica para que o processo de AD consiga medir apropriadamente o desempenho dos colaboradores (Caruth e Humphreys, 2008).

A distorção criada pela incorreta avaliação das competências dos colaboradores pode ainda justificar os resultados obtidos no cálculo das notas finais de avaliação. Dos resultados obtidos relativamente aos 705 colaboradores, conclui-se:

TABELA II - Distribuição de Classificações

% de Colaboradores	Nota final de desempenho	Leitura Qualitativa
1%	<1,60	Desempenho Insuficiente
2%	≥1,60; <2,40	Desempenho Suficiente
58%	≥2,40; <4,00	Bom Desempenho
39%	≥4,00	Desempenho Excecional

Fonte: Autor

Estes resultados indicam uma prevalência acentuada nas duas categorias de desempenho superiores, diferindo sobretudo na categoria mais elevada (desempenho excecional) face àquilo que são os valores apresentados pela curva de distribuição normal de classificações de desempenho, que indicam que nesta categoria se situam entre 15% a 20% das classificações

totais (Camara, 2015, pp. 77). Esta distorção pode também justificar-se pela razão da obtenção da classificação “Desempenho Excecional” ser requisito necessário de elegibilidade para o processo evolução de carreira e evolução salarial. A literatura pode complementar esta análise. Spence e Keeping (2011) sugerem que os avaliadores possuem três objetivos quando classificam o desempenho do colaborador: a) alcançar/manter uma relação com o colaborador; b) alcançar/manter uma imagem positiva de si próprios e do seu grupo de trabalho; c) alcançar/manter um comportamento que seja adequado das normas organizacionais.

Assim, a motivação dos avaliadores no momento de classificar os colaboradores, não se prende com exatidão da sua classificação, mas sim com o evitar os custos sociais de atribuir classificações baixas, mesmo quando merecidas (Harris, 1994, cit. por Mishra e Roch, 2013). Neste aspeto os autores concluem que a dificuldade dos avaliadores em distinguir os colaboradores pode ser problemática, já que dificultará processos de atribuições de prémios, promoções e aumentos salariais (Mishra e Roch, 2013). Para ultrapassar esta dificuldade, é sugerida a aposta de uma formação mais intensiva dos avaliadores, que permita ultrapassar a dificuldade na classificação dos colaboradores.

Da última fase, referente à comunicação de resultados, destaco positivamente a realização de reuniões de *feedback* com os colaboradores, coincidente com aquelas que são consideradas práticas que contribuem para um sistema eficaz de gestão de desempenho.

Globalmente, é possível verificar que o processo de AD da Altran possui uma abordagem de avaliação e uma abordagem de desenvolvimento, sendo utilizado no sentido de complementar outros processos de RH como a Formação e Desenvolvimento (as formações identificadas são utilizadas para a construção do plano de formação individual), a Gestão de Remunerações a Gestão de Carreira. Existem similaridades com as características identificadas por Camara, Guerra e Rodrigues (2007, pp. 412) daquilo que concerne ser um sistema de gestão de desempenho.

Algumas das dificuldades encontradas na Altran (elevadas taxas de *turnover* que levam a que vários colaboradores partam da organização durante o decorrer do processo de avaliação; rotação constante de colaboradores entre projetos; falta de proximidade com os superiores hierárquicos) aparentam ser semelhantes às encontradas noutros contextos do mesmo género, nomeadamente em organizações multinacionais no setor tecnológico (eg. Sanyal e Biswas, 2014), importa portanto que a organização consiga adaptar os seus processos ao contexto do mercado no qual atua, de modo a manter uma posição competitiva face à concorrência.

VI – CONCLUSÕES

O presente relatório pretendeu fazer uma sistematização das atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular realizado no departamento de Recursos Humanos da Altran Portugal ao longo de sete meses.

O contato aprofundado que esta experiência me proporcionou com o contexto empresarial, foi uma oportunidade excecional para a aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Possibilitou-me a imersão numa área crucial como a Avaliação de Desempenho, levando-me a entender uma nova dimensão das situações descritas na literatura e permitindo que de um modo bastante autónomo pudesse ter intervenção nas mesmas.

De um modo global é possível observar que várias das práticas implementadas na Altran referentes a esta matéria vão de encontro àquelas que são descritas como positivas no contexto teórico. Ainda assim, foram identificadas várias situações que abrem a possibilidade à execução de melhorias, que serão cruciais para que a organização mantenha os elevados níveis de competitividade naquele que é um mercado extremamente feroz, no qual o capital humano é tão escasso - como é o caso das consultoras tecnológicas.

VII - BIBLIOGRAFIA

Aguinis, H., Joo, H. e Gottfredson, R.K., (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503–507.

Aguinis, H., Joo, H. e Gottfredson, R.K. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609–616.

Allan, P., (1992). Avoiding Common Pitfalls in Performance Appraisal. *Industrial Management*, 34 (6), 30–32.

Altran (2015). *Manual de Qualidade*. Documento não publicado.

Boswell, W. e Boudreau, J., (2000), Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (3), 283–299.

Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH.

Camara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Caruth, D. L. e Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12 (3), 24–32.

Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A review, Implications and Suggestions. *The Academy of Management Review*, 7 (2), 219-227.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. e Gomes, J. F. S. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Deepa, E., Palaniswamy, R. e Kuppusamy, S. (2014), Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, 8 (1), 72-82.

Denisi, A. e Smith, C. (2014), Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 127–179.

Haines, V. Y. III e St-Onge, S. (2012) Performance management effectiveness: practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (6), 1158–1175.

Hartog, D., Boselie, P. e Paauwe, J. (2004), Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556–569.

Jawahar, I.M. (2006), Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-236.

Kondrasuk, J., N. (2011), So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12 (1), 57–71.

Levinson, H. (2003). Management by whose objectives? *Harvard Business Review*, 81 (1), 107-116.

Levy, P., e Williams, J. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 881–905.

Mishra, V. e Roch, S., G. (2013). Cultural Values and Performance Appraisal: Assessing the Effects of Rater Self-Construal on Performance Ratings. *The Journal of Psychology*, 147 (4), 325-344.

Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32 (1), 89-98.

Sanyal, M. e Biswas, B. (2014). Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a theory in the Software Industry in West Bengal (India). *Procedia Economics and Finance*, 11, 182–196.

Spence, J. e Keeping, L. (2011), Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21, 85–95.

Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S., (2008). *Human Resource Management*. 7ª Edição. Essex: Pearson Education Limited.

VIII – ANEXOS

8.1 - Anexo 1 – Organigrama da Altran Portugal



8.2 - Anexo 2 – Career Path

